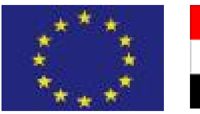


Strengthening Quality Management, Capabilities and Infrastructures in Syria

Project No. MED/2006/018-364
Programme funded by the European Union





دور الجائزة الوطنية السورية للجودة في تحديث الإدارة وتطوير الأداء في المؤسسات

الندوة الوطنية الخامسة عشرة للجودة
مكتبة الأسد بدمشق
٢٩ تشرين الثاني ٢٠١٠

إعداد م. جرجس الغضبان
الجمعية العلمية السورية للجودة
خبير وطني في برنامج:
"تعزيز إدارة الجودة وقدراتها وبنيتها التحتية في سورية"

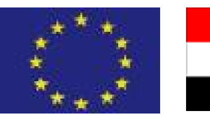




عناصر المحاضرة:

- تعريف الإدارة و إدارة الجودة الشاملة
- الانتقال من النمط التقليدي لإدارة المؤسسة إل إدارة الجودة الشاملة
- الغرض من الجائزة
- نظام منح الجائزة
- النموذج وعملية منح الجائزة
- برنامج الجودة والجائزة
- الخطة الإستراتيجية لتأسيس ومنح الجائزة
- الأعمال التي تم إنجازها حتى تاريخه
- العوامل الأساسية لتأسيس وإنجاح الجائزة
- التحديات المحتملة والمقترحات العامة
- النتائج والتوصيات بناء على نتائج المرحلة السابقة.
- الخلاصة
- المراجع






وجَّه السيد رئيس الجمهورية بضرورة الاهتمام بالإدارة

الإدارة *(management):*
أنشطة منسقة لتوجيه وضبط مؤسسة ما.

الجودة دون الاستثناء

- **نحن في عصر جديد للتنافسية تصبح فيه إدارة الجودة الشاملة (TQM) القاعدة وليست الاستثناء.**
- **نخوض في هذا العصر معركة تحد من أجل البقاء،تفرز فيها إدارة الجودة الشاملة الرابحين من الخاسرين .**

Alex Trotman
CEO- Ford





الجودة دون الاستثناء

- § في عالم التنافسية أمامك خياران :
- § إما أن تخسر،
- § أو تربح .
- § وإذا اخترت أن تربح ،عليك بالتغيير.

. Lester C. Thurow






الانتقال من "q" إلى "Q"

- إدارة الجودة تشمل كافة الأعمال في المؤسسة وتهدف إلى تحسين الجودة الكلية للعمل بمشاركة كل فرد فيها، لتحقيق رضاً أكبر للزبون ونتائج أفضل للمؤسسة أي "Q" الكبيرة . لذلك فإن إدارة الجودة لا تقتصر فقط على ضبط الجودة أو تأكيد الجودة أي "q" الصغيرة .





تعريف إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (ضبط الجودة على نطاق الشركة حسب المفهوم الياباني):

يعني ضبط الجودة على نطاق الشركة،أو ضبط الجودة الشاملة حسب المفهوم الياباني، أو إدارة الجودة الشاملة في الغرب
ما يلي :
١ - ضبط الجودة بمشاركة كافة الأقسام بالشركة
٢ - ضبط الجودة بمشاركة كافة الأفراد
٣ - ضبط الجودة المتكامل

تعريف إدارة الجودة الشاملة

<u>ضبط الجودة بمشاركة كافة الأقسام :</u>

üضبط الجودة ليس عمل قسم ضبط الجودة في الشركة (عمل الاختصاصيين في ضبط الجودة) (كما يقول فايغنباوم) .

üدرب كل فرد في كل قسم ودعه يطبق ضبط الجودة .

üنظم دورات خاصة في ضبط الجودة لمختلف الأقسام .

تعريف إدارة الجودة الشاملة

ضبط الجودة بمشاركة كل العاملين :

لا يقتصر ضبط الجودة على المدراء والعاملين بل يتعداه إلى الموردين وشبكة التوزيع والشركات التابعة للشركة الأم أيضاً.





تعريف إدارة الجودة الشاملة

ضبط الجودة المتكامل:

يشمل ضبط الجودة المتكامل ما يلي:

- § ضبط الجودة المركزي (تطوير وإنتاج وبيع منتجات تلبي احتياجات الزبون)
- § ضبط التكلفة (ضبط الأرباح وضبط الأسعار) .
- § ضبط زمن التوريد

Transition from traditional to TQM organization.

Traditional

- Top Mgt.
- Middle Mgt.
- Functional Mgt.
- Front-line supervisors
- Employees

TQM

- Customers
- Employees
- Front-line supervisors
- Functional Mgt.
- Middle Mgt.
- Top Mgt.

الهدف من تأسيس الجائزة

مساعدة ودعم المؤسسات السلعية والخدمية في سورية لتأسيس نظام إدارة شامل لديها وتحفيزها للسير على طريق التميز في الأعمال





الغرض من الجائزة الوطنية السورية للجودة

- - توليد الاهتمام لدى المؤسسات الوطنية بالجودة وتشجيع مشاركتها في برامج تحسين الأداء المؤسسي .
- -الارتقاء بالسلع والخدمات الوطنية إلى مستوى أعلى من الجودة ، وتزويد المؤسسات بالأدوات اللازمة لمواجهة التحديات في الأسواق الداخلية والخارجية.
- -الاعتراف الوطني بالمؤسسات الرائدة في إدارة الجودة الشاملة وجعلها قدوة لغيرها من المؤسسات.

نظام منح جوائز الجودة في العالم

أولاً : تبني أحد النماذج أو المعايير العالمية للتميز:

(مثل نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة،معايير بولدريج للتميز في الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية معايير جائزة دمينغ اليابانية وغيرها).

ثانياً : اعتماد نظام وآلية لعملية منح الجائزة .





لماذا النموذج ؟

- النموذج أداة للتقييم الذاتي يستخدم لقياس موقع المؤسسة الحالي في طريقها نحو التميز ،ومساعدتها على معرفة الفجوات لديها، ومن ثم تحريضها لإيجاد الحلول لها.
- كأساس لنظام تحسين الجودة في المؤسسة
- كأساس لتحسين نتائج الأعمال في المؤسسة
- كبنية لنظام إدارة شامل للمؤسسة لإعادة هيكلتها وتحديث الإدارة فيها .

١٥

لماذا نحتاج إلى آلية لمنح الجائزة؟

- تحديد الممارسات الأفضل المقبولة عالمياً ومساعدة المؤسسات السورية على تطوير مستواها الإداري ومواكبة التطورات العالمية في الإدارة
- تقديم دليل للتميّز قابل للتطبيق في جميع المؤسسات
- تطوير قاعدة معرفية وبيئة مناسبة لتبادل الخبرات بين المؤسسات
- تأهيل مقيِّمين واستشاريين في معايير الجائزة
- إعطاء أمثلة رائدة عن نتائج تطبيق النموذج وجعلها ظاهرة ومعروفة للجميع .

فوائد الجائزة بالنسبة للمؤسسة

- تمكين المؤسسة المتقدمة للجائزة من تقييم مستوى التزامها بالجودة . يبين التقييم أيضاً مدى تعميم هذا الالتزام على كافة المستويات في المؤسسة وعلى كافة أقسامها ومختلف أنشطتها .
- اعتبار المؤسسة الفائزة بالجائزة ،المؤسسة الوطنية الأولى في الجودة والتميز.
- تحسين سمعة وأداء المؤسسة وبالتالي التفوق في نتائج أعمالها.
- الجائزة محرك للإبداع والتغيير في المؤسسة .

مفهوم النموذج

النموذج هو إطار عمل غير إلزامي مؤلف من تسعة معايير ،خمسة منها تسمى (الممكّنات) وهي تشمل ماذا تعمل المؤسسة . والمعايير الأربعة الأخرى تسمى (النتائج) وهي تشمل ماذا تحقق المؤسسة من نتائج.

إن (النتائج) الحاصلة هي نتيجة (للممكنات) ، أما (الممكنات) فإنها تتحسن بالإفادة من التغذية الراجعة من النتائج.

مع أن النموذج يقر بوجود مقاربات عديدة لتحقيق التميز المستدام في كافة أوجه الأداء ،إلا أنه يرتكز على الافتراض الأتي: **يتم الحصول على النتائج المميزة بالنسبة للأداء والزبائن والعاملين والمجتمع، وذلك من خلال قيادة للمؤسسة تضع سياسة وإستراتيجية ويتم تنفيذها بمشاركة العاملين ، وبتطوير الشراكات مع المؤسسات الأخرى ،وتوفير الموارد اللازمة ،وإدارة كافة العمليات فيها في إطار نظام شامل للمؤسسة.**

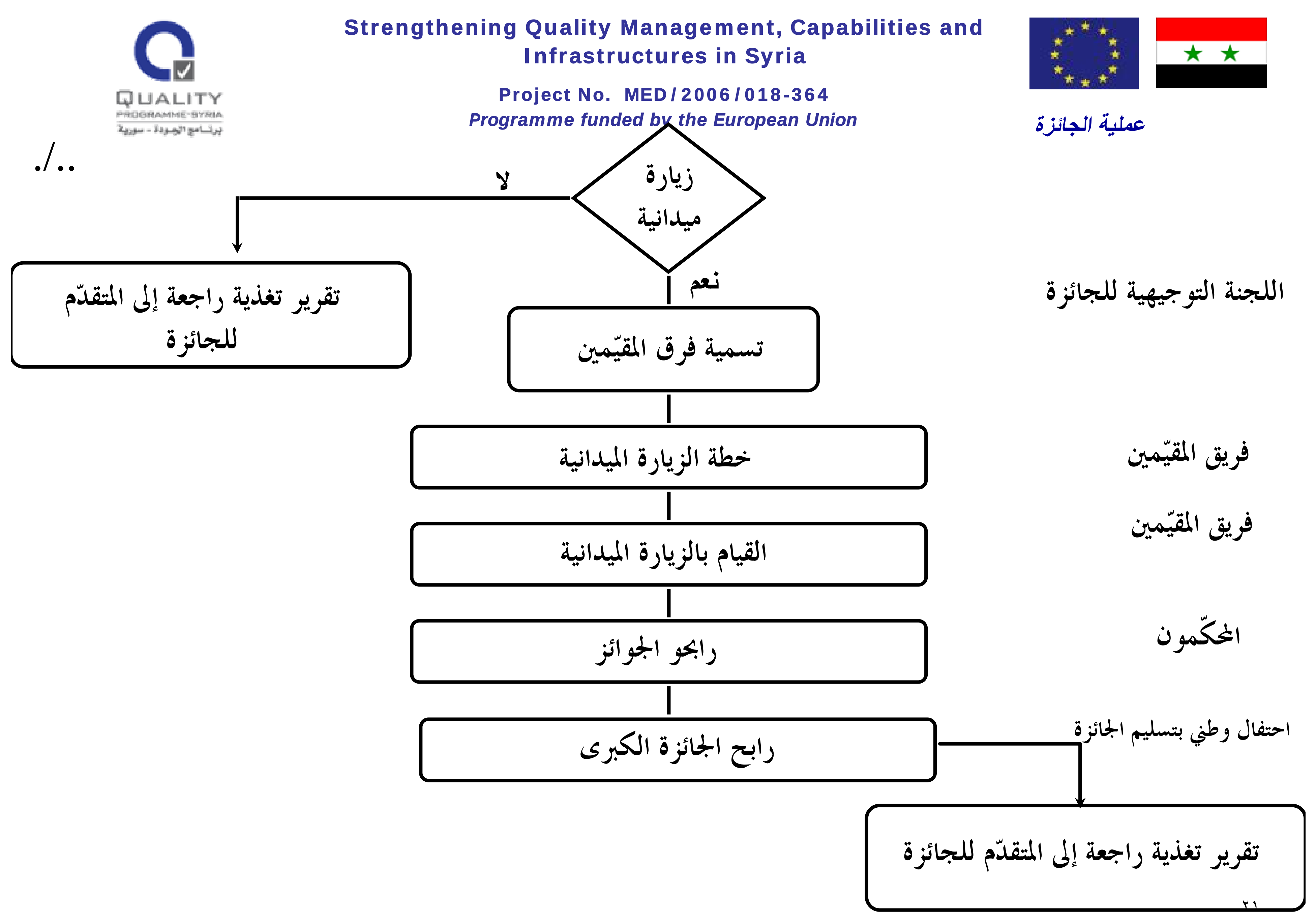
نموذج التميز EFQM - 2003

عملية الجائزة

اللجنة التوجيهية للجائزة	اختيار المقيِّمين وتدريبهم
اللجنة التوجيهية للجائزة	توزيع وثائق الطلبات على فرق المقيِّمين
المقيِّمون	• نقاط القوة • النواحي التي تحتاج إلى تحسين • الأمور ذات الصلة بالزيارات الميدانية • علامات التقييم
فريق التقييم	اجتماع للتوافق

../.

./..


QUALITY
PROGRAMME-SYRIA
برنامج الجودة - سورية
زيارة ميدانية
لا
نعم
تقرير تغذية راجعة إلى المتقدّم للجائزة
اللجنة التوجيهية للجائزة
تسمية فرق المقيّمين
فريق المقيّمين
خطة الزيارة الميدانية
فريق المقيّمين
القيام بالزيارة الميدانية
المحكّمون
رابحو الجوائز
احتفال وطني بتسليم الجائزة
رابح الجائزة الكبرى
تقرير تغذية راجعة إلى المتقدّم للجائزة
٢١

برنامج الجودة والجائزة

- يعتبر تأسيس الجائزة الوطنية للجودة ،أحد المهام الرئيسة لبرنامج دعم إدارة الجودة وقدراتها وبنيتها التحتية في سورية ،الذي يجري تنفيذه بالتعاون بين الإتحاد الأوروبي والحكومة السورية ممثلة بوزارة الصناعة.

  يلحظ البرنامج تأسيس وإطلاق الجائزة في سورية ودعم الجمعية العلمية السورية للجودة في هذا المجال .
- يعتبر المجلس الوطني للجودة المنتظر إصدار مرسوم تأسيسه ، مسئولاً عن الجائزة وتطويرها .
- تساهم الجمعية العلمية السورية للجودة في أنشطة تأسيس الجائزة وإطلاقها والترويج لها بالتعاون مع برنامج الجودة ويمكن أن تلعب دور سكريتاريا للجائزة بعد انتهاء فترة برنامج الجودة.

الخطة الاستراتيجية - المراحل

- وضع الخطة الاستراتيجية للجائزة
- تطوير نموذج الجائزة والمعرفة الكيفية
- وضع الهيكل التنظيمي للجائزة
- تطوير هيكلية إظهار الجائزة وتسويقها
- تطوير الكتيبات والأدلة الإرشادية
- التطبيق الأولي لدورة الجائزة
- دعم المبادرات اللازمة

تطبيق الـــ SNQA - الجدول الزمني

- وضع الخطة الاستراتيجية للجائزة، شباط ٢٠١٠
- تطوير نموذج الجائزة والمعرفة الكيفية، نيسان - أيلول ٢٠١٠
- تطوير بنية الجائزة، حزيران - تشرين الثاني ٢٠١٠
- تطوير هيكلية إظهار الجائزة وتسويقها، أيلول - تشرين الثاني ٢٠١٠
- تطوير الكتيبات والأدلة الإرشادية، تشرين الأول - كانون الأول ٢٠١٠
- التطبيق الأولي لدورة الجائزة، كانون الثاني - تشرين الثاني ٢٠١١





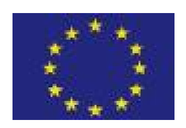


التواريخ الحرجة بالنسبة للمتقدمين للجائزة

- الإعلان عن دورة الجائزة، تشرين الثاني ٢٠١٠
- استلام طلبات التقدم للجائزة، شباط ٢٠١١
- الإعلان واختيار المقيميّن، شباط ٢٠١١
- تدريب المقيميّن، نيسان ٢٠١١
- استلام الوثائق المطلوبة من المتقدمين للجائزة، حزيران ٢٠١١
- اجتماعات التوافق، تموز - أيلول ٢٠١١
- زيارة مواقع المتقدمين، تشرين الأول ٢٠١١
- المحكّمون وقرارات المنح، تشرين الثاني ٢٠١١
- الإعلان عن الفائزين، تشرين الثاني ٢٠١١

٢٥






المطلوب من المتقدمين للجائزة

- تحديد مناطق التحسين مقارنة مع النموذج (إجراء تقييم ذاتي)
- التخطيط للتحسينات اللازمة وتطبيقها
- ربط التحسينات مع القياسات
- البدء بإعداد وثائق التقدّم للجائزة

الأعمال المنجزة حتى تاريخه

- التعريف بالجائزة في الندوة الوطنية للجودة في ٢٣ تشرين الثاني 2009
- تنظيم حلقة حوار حول الجائزة دعي إليها عدد من العاملين في مجال الإدارة والجودة وممثلو الجهات المعنية بتاريخ ٢٣ تشرين الثاني ٢٠٠٩.
- زيارة بعض الشركات للإطلاع على مستوى الأداء العام في المؤسسات في دمشق بالمقارنة مع نموذج التميز(مدار ،كابلات دمشق، بنك بيبلوس، شركة اتصالات- ١٤-١٦ شباط ٢٠١٠)
- تنظيم ورشة عمل بتاريخ ١٧-١٨ شباط ٢٠١٠ للتداول في المواضيع الحرجة المتعلقة بالجائزة وتطبيقها في سورية ،حضرها المعنيون من القطاعين العام والخاص .نتج عن الورشة الصعوبات المحتملة بالمقارنة مع معايير النموذج والملاحظات الموصى بأخذها أثناء وضع الإستراتيجية.
- وضع خطة استراتيجية للجائزة شباط ٢٠١٠.





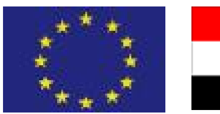
الأعمال المنجزة حتى تاريخه (تابع)

- تنظيم ورشة عمل في ١٤ حزيران ٢٠١٠ حول معايير النموذج للجائزة الوطنية واختيار نموذج التميز الأوروبي EFQM 2003

- القيام بزيارات ميدانية لبعض الشركات المحتمل زيارتها للإطلاع على نظام الإدارة فيها (الحافظ، الفارس، يونيفارما، كتاكيت) وتدريب المقيمين وذلك خلال الفترة ٣-٤ تموز ٢٠١٠.
  تم اختيار ثلاث شركات وفق المعايير الموضوعة للإختيار .

- التحضير للدورة التدريبية للمقيمين الجدد، لاختيار مرشحين من المؤسسات والجهات العامة والخاصة لإلحاقهم بدورة مقيِّم وتأهيلهم للقيام بعملية تقييم المؤسسات لاحقاً. تمت دراسة السيرة الذاتية للمتقدمين وفق الشروط الموضوعة للترشيح وإجراء المقابلات لهم ، وتوزيع المواد التدريبية للدورة على المقبولين.
- تنظيم ورشة عمل في هيئة المواصفات السورية بتاريخ ٦ تموز ٢٠١٠للمقيمين المحتملين المتوقع مشاركتهم في الزيارات الميدانية الطليعية لبعض المؤسسات المختارة.






الأعمال المنجزة حتى تاريخه (تابع)

- تنظيم ورشة عمل تعريفية بالجائزة للإدارة العليا في المؤسسات بتاريخ ٦ تموز ٢٠١٠.
- تنظيم دورة للمقيمين شارك فيها ١٩ منتسباً في الفترة ٣-٥ آب ٢٠١٠.
- القيام بجولة تعريفية بالجائزة في محافظات حمص وحلب و اللاذقية خلال الفترة ٧ ،٨، ٩ آب ٢٠١٠ .
- الزيارة الميدانية التدريبية الأولى لشركة الحافظ ٢٢-٢٦ آب ٢٠١٠
- الزيارة الميدانية التدريبية الثانية لشركة يونيفارما ٢٦-٣٠ أيلول ٢٠١٠
- التعريف بالجائزة في محافظة حمص وزيارة شركة المتين وشركة حجو في ١٧ تشرين الأول ٢٠١٠

الأعمال المنجزة حتى تاريخه (تابع)

- زيارة شركة ميديكو والسيد محافظ حمص في ١٨ تشرين الأول ٢٠١٠.
- التعريف بالجائزة في محافظة حلب وزيارة شركة ألفا وشركة غزل العلبي في ١٨-١٩تشرين الأول ٢٠١٠
- زيارة شركة كابلات حلب وشركة غزل إدلب في ٢٠ تشرين الأول ٢٠١٠
- زيارة شركة البيلاني للأجهزة المنزلية في اللاذقية ٢٠ تشرين ٢٠١٠
- زيارة شركة الجود للأدوات المنزلية في اللاذقية بتاريخ ٢١ تشرين الأول ٢٠١٠
- الزيارة الميدانية التدريبية الثالثة لشركة كتاكيت ٢٤-٢٧ تشرين الأول ٢٠١٠ .
- تنظيم ورشة عمل تعريفية بالجائزة للإدارة العليا في غرفة تجارة دمشق بتاريخ ٢٧ تشرين الأول ٢٠١٠.

المخرجات

- إنجاز المرحة الثانية من الخطة "تطوير الجائزة والمعرفة الكيفية". المراحل ٣،٤،٥ قيد الإنجاز.
- نتائج عملية التوعية في المحافظات الأربع التي تمت زيارتها تعتبر مقبولة .هناك اندفاع لدى الجهات المعنية لإنجاح مشروع الجائزة .
- يوجد حالياً عدد من الشركات الراغبة والساعية للتقدم للجائزة.





العوامل الأساسية لتأسيس وإنجاح الجائزة

- تأسيس الجائزة يجب أن يتم وفق عملية متينة وموثوقة وحسنة السمعة تتيح ما يلي :
  - العملية محسّنة ومطبقة بشكل منهجي
  - تتيح العملية تطوير المعرفة والمقيِّمين
  - تشارك في عملية المنح شركات عديدة مختلفة
- مبنية, وفق إطار دولي مثبت ومقبول
  - استخدام نموذج التميز **EFQM**
- تدار بواسطة نظام شفاف ومستقل
  - هيئة تحكيم مستقلة بشكل كامل
  - مقيِّمون مدرَّبون ومقيَّمون ومطوَّرون
- تطوير المعرفة
- تطوير البنى الداعمة للجائزة
- إظهار مؤسسات القدوة وجعلها معروفة للجميع
- النشر







التحديات المحتملة

- التأخر في إصدار مشروع المرسوم الخاص بالمجلس الوطني للجودة
- تسمية الجائزة
- تحديد فئات الجائزة
- تمويل الجائزة
- تحديد واختيار أعضاء لجنة التوجيه
- كفاءة واختيار المقيمين
- المحافظة على السرية والإلتزام .
- احتياجات التدريب للمقيمين
- احتياجات التدريب للمؤسسات (إعداد الوثائق اللازمة للتقدم للجائزة ، قياس المستوى ، التخطيط الإستراتيجي ، القيادة .... الخ)
- التحفظ من التقدم إلى الجائزة
- مدى قبول المجتمع للجنة التحكيم والفائزين.
- عدم وجود الشفافية الكافية لدى إدارة الشركات لإعطاء المعلومات
- الحاجة إلى مزيد من التوعية والتسويق والترويج للجائزة.(**مقتبسة من نتائج ورشة العمل بتاريخ ١٧-١٨شباط ٢٠١٠)**

المقترحات العامة

- زيادة التوعية والتدريب حول الجائزة.
- إلتزام ودعم أكبر من قبل الحكومة .
- تحسين جودة الحياة في المجتمع
- تطبيق الأنظمة المتكاملة في المؤسسات
- دعم المؤسسات غير الحكومية
- تطوير عمليات التحفيز للترويج للجائزة .(.**(مقتبسة من نتائج ورشة العمل بتاريخ ١٧-١٨شباط ٢٠١٠)**





النتائج والتوصيات

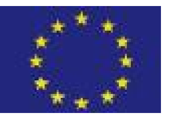
وضعت النتائج والتوصيات الآتية بناء على تنفيذ المرحلة١و٢ من الخطة الإستراتيجية:

- مراجعة الخطة الإستراتيجية الموضوعة.
- مراجعة عملية التوعية بالتوجه نحو القطاعات والمؤسسات.
- مراجعة دور الحكومة ،المجلس الوطني للجودة و اللجنة التوجيهية والفريق الاستشاري وفريق العمل والجمعية في عملية تأسيس الجائزة وتطبيقها .
- مراجعة البدائل في حال التأخر في إصدار مشروع مرسوم المجلس الوطني للجودة.
- مراجعة فئات الجائزة ودورات المقيمين ومكان إقامتها ولغة الدورة .
- مراجعة الدعم اللازم للشركات للتقدم للجائزة .
- مراجعة كفاءة المقيمين بناء على نتائج الدورة ومشاركتهم في الزيارات الميدانية .
- إقامة دورة مقيم للجائزة في حلب وأخرى في حمص في مطلع العام القادم توجه إحداها نحو المنشآت الصغيرة والمتوسطة باللغة العربية.
- توفير مكتبة خاصة بالجائزة
- دعم المتقدمين المحتملين للجائزة بتوفير التدريب المناسب لهم .

الخلاصة

- هناك دعم مقبول من مختلف الجهات المعنية لمشروع الجائزة الوطنية للجودة .لقد تم لحظ ذلك من خلال الزيارات التي قمنا بها لممثلي القطاعين العام والخاص.
- إن تأسيس الجائزة يجب أن يبنى وفق مبادئ الحوكمة الجيدة ،بما يساعد على إيجاد شركات رائدة في التميز تعتبر نموذجاً يقتدى به من قبل الشركات الأخرى .
- لقد دلت نتائج الزيارات التي قمنا بها لبعض الشركات في عدد من المحافظات أنه باستطاعة هذه الشركات أن تبني نظام إدارة الجودة الشاملة لديها وفق معايير نموذج التميز فيما لو التزمت إداراتها العليا بالمفاهيم الأساسية للتميز المبني عليها النموذج.
- إن المشوار نحو التميز لانهاية له وهو عملية تطورية وتحتاج إلى معرفة و قناعة والتزام من قبل الإدارة العليا في مؤسساتنا.







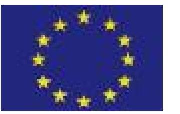
(سأزودكم بكل ما أستطيع من معلومات ولكن إذا لم تلتزموا بها فإن كل هذه الجهود التى نبذلها هى مضيعة للوقت)

Deming 1950

الجودة هي رحلة لا نهاية لها









وشكراً لاستماعكم

References:

- Presentation at the SNQA Model Workshop, Damascus
Hakan Kilitcioglu
Senior Expert No 1 /Quality program -Syria
President, MEQA – Middle East Quality Association
Partner, ARGE Consulting
Managing Partner, Solution Partners Consultancy Services
6July 2010
- Report on the Syrian National Quality award (purpose, strategy and progress). July 2010
Georges Ghadban
•National Expert / Quality Program-Syria
- The Fundamental Concept of Excellence (EFQM Publications)
- Introduction of TQM . H.Yamaguchi 1997 (HIAST)
- **H.LAL,CEO,FICCI Quality Foru**

1- What Is Total Quality Control?
The Japanese Way by Kaori Ishikawa